

# Zoom microfinance

## La banque des paysans, aux conditions des paysans<sup>1</sup>

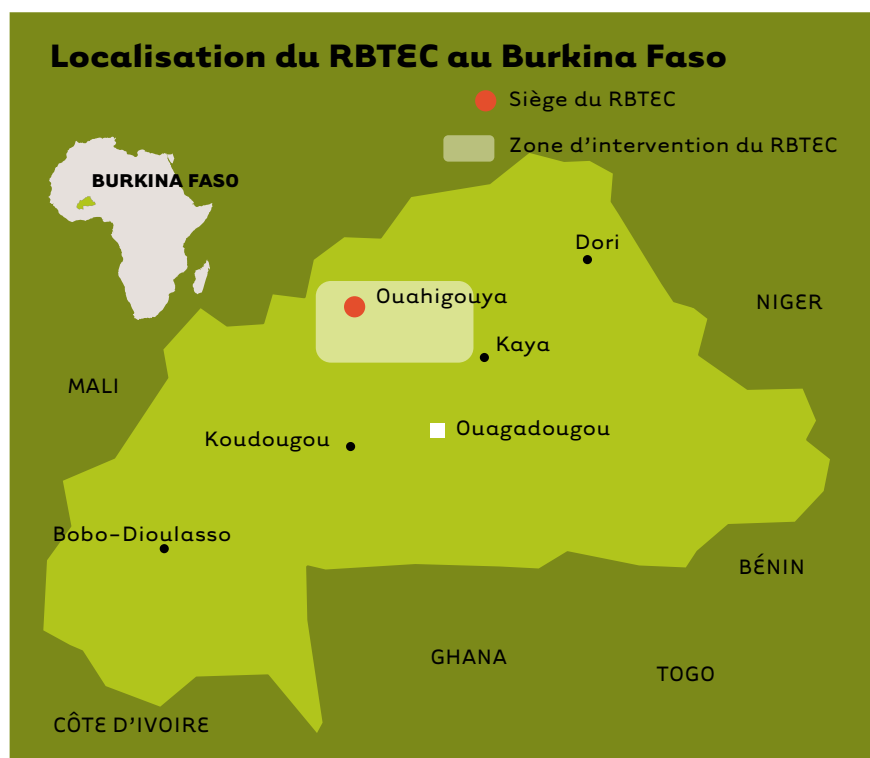
« Développer sans abîmer »

Naissance des Baoré Tradition  
d'Épargne et de Crédit

Conjuguer ancrage paysan et  
professionnalisation...

Savoir tirer profit  
de son appartenance  
à une organisation paysanne

Sur le chemin de la durabilité...



La recherche de services financiers adaptés aux besoins des ruraux et maîtrisés par eux a conduit la Fédération Nationale des Groupements Naam à se doter de ses propres caisses d'épargne-crédit, les Baoré Tradition d'Épargne et de Crédit (BTEC) en 1992. Les BTEC s'inspirent de l'organisation traditionnelle des caisses villageoises de solidarité. Après des débuts difficiles pour des raisons objectives, les BTEC sont devenues à fin 2010 un Réseau en voie de professionnalisation. Le défi central du RBTEC reste de concilier croissance et mission sociale.

1: Slogan du RBTEC

## « Développer sans abîmer »

La Fédération Nationale des Groupements Naam (FNGN) est née en 1967 de l'association internationale « Six S » (Se Servir de la Saison Sèche en Savane et au Sahel). Sa philosophie repose sur le principe du « développer sans abîmer » qui prône un développement participatif, c'est-à-dire basé sur un processus conçu, voulu et réalisé par la communauté, dans le respect de l'environnement humain et physique. La FNGN encourage la responsabilisation de ses membres, tous issus du milieu rural et pratiquant une agriculture familiale. Active localement, elle s'est structurée à une échelle fédérative et compte environ 600 000 membres (6 420 groupements) répartis sur 30 des 45 provinces couvrant le territoire national du Burkina Faso. Son organisation pyramidale repose sur plusieurs niveaux : national (le siège ou bureau exécutif), provincial (l'inter-union), départemental (les unions), « village » (la coordination des groupements) et « quartier » (le groupement Naam).

La FNGN prône une approche intégrée du développement et offre une multitude de prestations complémentaires à travers différentes Unités d'appui technique situées au siège. Parmi ces Unités nous citerons la radio « La Voix du Paysan », la Cellule d'Appui aux Activités Commerciales (CAAC), l'Unité d'Appui Agricole et Agroéconomique (UAAE), le Réseau des Greniers de Sécurité Alimentaire (RGSA) et bien entendu le Réseau des BTEC (RBTEC). Les Unités s'appuient sur les acteurs situés aux autres niveaux pour mettre en œuvre des activités à destination des membres. L'intervention des techniciens (du siège) sur le terrain reste ponctuelle, ce sont les animateurs (dépendants des unions) qui assurent un accompagnement permanent des groupements de base. Ces services de différentes natures (communautaire, socioculturel ou encore économique) ont pour objectif de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des membres.

La FNGN n'était pas en mesure de s'improviser « banquier rural » du jour au lendemain.

## Naissance des Baoré Tradition d'Épargne et de Crédit

### Des débuts difficiles

En créant les Baoré Tradition d'Épargne et de Crédit (BTEC) en 1992, la FNGN avait deux ambitions : mobiliser l'épargne locale pour investir à des fins de production et développer un système maîtrisable par les ruraux, surtout les membres de la FNGN, pour leur permettre d'assurer l'autogestion des BTEC. Tandis que les autres services techniques de la FNGN étaient déjà bien implantés dans sa zone d'intervention, sept BTEC ont vu le jour en 1994, puis quatre caisses se sont ajoutées en 1996 et une dernière a été créée en 2001. Durant cette période, l'Unité technique des BTEC (installée au siège de

la FNGN) a bénéficié de quelques financements (subventions) et d'assistance épisodique lui permettant de survivre mais pas d'envisager de véritable stratégie de développement à moyen terme. L'Unité technique était composée de deux agents qui occupaient des bureaux exigus et peu équipés. Les conditions n'étaient pas réunies pour que l'Unité technique remplisse sa fonction de formation, de suivi, de contrôle et d'élaboration des états financiers des BTEC (absence de politique d'épargne et de crédit, de procédures de contrôle interne, etc.). A l'instar de nombreux

systèmes financiers mis en place par des structures paysannes, les BTEC ont connu des débuts problématiques. Composée d'élus, de techniciens et d'animateurs maîtrisant les questions liées à la production agricole, à l'alphabétisation ou encore à l'artisanat, la FNGN n'était pas en mesure de s'improviser « banquier rural » du jour au lendemain.

En l'absence d'une véritable approche d'épargne et de crédit, l'épargne locale fut octroyée de manière incontrôlée sous forme de crédits aux destinations hasardeuses. Le manque de moyens pour assurer le recouvrement et l'absence de formation des membres ont entraîné de nombreux impayés, y compris, voire surtout, au niveau des élus. Le non respect de la réglementation en vigueur (non production d'états financiers) pesait sur l'existence même des caisses... En juillet 2003, les BTEC enregistraient 75 millions de crédits irrécouvrables. Des



Une élue rend visite à la caissière de sa BTEC pour suivre l'évolution des comptes...

© M. Lefebvre - SOS Faim

pénalités de 12 millions Fcfa furent infligées aux BTEC par le Ministère des Finances, avec la menace de fermer les BTEC. Sept BTEC se sont retrouvées en faillite suite à une mauvaise gestion et à des octrois de crédits qui se sont révélés irrécouvrables. Bien qu'elles aient été ré-ouvertes en 2003 et en 2005, les pressions du Ministère des Finances exigeant une situation financière des BTEC se sont accrues. Mais la comptabilité des BTEC n'était pas compatible avec la version utilisée dans les formulaires des états financiers à transmettre à la BCEAO et au Ministère des Finances. L'épargne locale, moteur initial du système, a stagné, voire reculé dans certaines caisses, les crédits n'étaient plus octroyés (pour cause d'impayés) et le volume des comptes inactifs grossissait d'année en année. Toutes ces difficultés ont contribué à ralentir les activités des BTEC. Les caisses, qui avaient pourtant été accueillies de manière positive par leurs membres, n'inspiraient plus confiance. Les BTEC étaient classées parmi les « IMF médiocres » du pays (classement établi par le Trésor Public).

### Le réseau des BTEC dans le paysage de la microfinance du Burkina Faso

Les institutions de microfinance actives dans le pays ont très majoritairement opté pour un statut mutualiste ou coopératif (265 des 285 institutions agréées). Le RBTEC se situe dans le courant qui représente 73 % des membres, 87 % des octrois de crédits et 96 % de l'épargne collectée<sup>2</sup>. Dans cette catégorie, le

RCPB (réseau des caisses populaires du Burkina Faso) est l'acteur largement le plus important.

Avec 1 474 545 clients, le secteur de la microfinance au Burkina Faso affiche un taux de pénétration de 62,7 % ; en 2009 (source BCEAO), les dépôts se montaient à 73,5 milliards de FCFA et les octrois de crédits à 63,4 milliards de FCFA.

Le Réseau des BTEC constitue donc pour le moment un acteur peu important du point de vue quantitatif dans cet ensemble, mais sa localisation dans le Nord du pays et son ancrage avec un mouvement paysan très important permettent d'envisager un important développement dans les années futures.

## Conjuguer ancrage paysan et professionnalisation...

Consciente que de leur professionnalisation dépendait la survie des BTEC, la FNGN et ses partenaires techniques et financiers ont œuvré dès 2008<sup>3</sup> à structurer les caisses en Réseau, sans s'éloigner de la philosophie Naam. Les BTEC sont devenues le Réseau des BTEC (RBTEC Naam) avec, pour priorité, l'assainissement des comptes (traquer les impayés), ainsi que la définition et l'application de règles de gestion et de gouvernance claires. Un accompagnement technique professionnel et périodique a été mis à la disposition du Réseau.

Une mise à plat complète des BTEC a été faite, avec un diagnostic sans concession opéré par l'Unité d'appui du RBTEC et un plan stratégique et opérationnel rigoureux, défini par les responsables des BTEC eux-mêmes. Trois axes ont été déterminés :

- renforcer et dynamiser le système d'épargne et de crédit 'BTEC' pour le rendre viable sur les plans institutionnel et financier ;
- renforcer le niveau de capacités et de compétence des responsables assurant l'autonomie des BTEC et du Réseau ;
- faire rayonner le Réseau des BTEC au plan local, national et international.



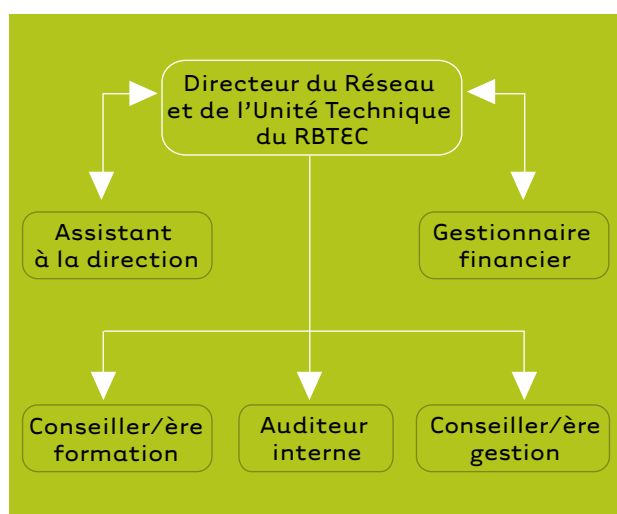
Le Réseau des BTEC a pour priorité l'assainissement des comptes.

2 : source: [http://www.lamicrofinance.org/resource\\_centers/burkina/couverture1](http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/burkina/couverture1)

3: Dans le cadre du programme d'appui au RBTEC cofinancé par le MAE luxembourgeois et SOS Faim Luxembourg.

Un fonds de crédit et un budget substantiel ont aussi été mis à disposition du Réseau, le fonds de crédit devant permettre de répondre à la demande que l'épargne ne pouvait satisfaire. En effet, souvent de faible montant, l'épargne collectée en milieu rural correspond à des cycles de dépôts/retraits qui ne sont pas toujours en phase avec les besoins en ressources pour l'activité du crédit.

L'équipe technique est passée de deux à six employés qualifiés (Directeur, Assistant de direction, Gestionnaire financier, Chargée de formation, Conseiller en gestion, Auditeur Interne).



Des bureaux adéquats ont été construits avec l'aide de la Stratégie Nationale de la Microfinance, signe qu'une page était en train de se tourner... La combinaison de l'expérience des Naam avec l'expertise technique a constitué un socle solide propice à la définition d'outils de gestion adaptés. En concertation avec les élus, les animateurs et les techniciens, et sous la supervision d'une assistance technique extérieure, la politique d'épargne et de crédit a été révisée en 2009.

Depuis lors, le RBTEC propose une large palette de produits de crédits :

**Crédits « fonds de roulement » :** ces prêts sont octroyés à un taux annuel de 10 % majoré de frais de dossier (maximum 1 %) et d'une commission de 1 %. Il s'agit donc de taux relativement bas pour le secteur. Ces crédits portent sur les intrants agricoles, la production et la commercialisation de semences, l'emboûche, la commercialisation de produits agricoles, l'artisanat et le warrantage.

**Crédits d'investissement :** d'une durée de 3 ans au maximum, à 8 % par an majorés de frais de dossier de 1 % et d'une commission de 1 %.

**Crédits dits de consommation** (éducation, logement, mobilier) : de 9 à 11 % par an avec frais de dossier et commission de 1 %.

L'offre en matière de produits d'épargne a également été diversifiée depuis 2009 : aux produits classiques (dépôt à vue, non rémunéré et dépôt à terme rémunéré à 4,5 % par an) se sont ajoutées l'épargne « éducation » et l'épargne « logement », rémunérées à 4 % par an, avec des règles spécifiques en termes de retraits autorisés.

À noter que l'épargne sert de garantie (25 %) si le membre sollicite un crédit à sa caisse. Dans ce cas, l'épargne nantie n'est pas rémunérée.

Face à la multiplicité des produits, l'Unité technique est chargée de veiller à simplifier la gestion de la nouvelle politique appliquée par le personnel des caisses et par les élus.

## Savoir tirer profit de son appartenance à une organisation paysanne

Comprendre l'offre de produits financiers et les conditions posées par le RBTEC pour y accéder s'avère également complexe pour les bénéficiaires ruraux souvent analphabètes et peu familiarisés avec la gestion des cycles financiers. La vulgarisation faisant partie du corps de métier de la FNGN, l'Unité technique du RBTEC s'est à nouveau appuyée sur l'expérience de sa matrice pour mettre en place des actions de communication à vocation éducative à destination d'un public rural. Le RBTEC contractualise régulièrement avec la Radio « La Voix du Paysan » de la FNGN afin que des émissions et des spots soient diffusés dans les zones rurales, parfois reculées, desservies par la radio. Le rayon d'émission de la Radio étant limité, d'autres moyens, à l'instar du théâtre-action, sont utilisés pour cibler les populations villageoises. La FNGN avait créé sa propre troupe de théâtre, mais celle-ci n'a rapidement plus été en mesure de fonctionner faute de moyens financiers suffisants. Le RBTEC travaille donc avec des troupes locales qui sillonnent les villages afin de présenter la mission du Réseau et de sensibiliser les populations à la gestion d'un crédit. Si les retombées sont positives en termes de nouvelles adhésions (cf. encadré), il est encore trop tôt pour évaluer l'impact précis des activités de sensibilisation du RBTEC sur la compréhension de ses produits financiers par les membres.



© M. Lefebvre - SOS Faïm

*Le maraîchage est une des activités génératrices de revenus soutenues par le RBTEC.*

La FNGN et le RBTEC ont la volonté d'étendre leur rayonnement et de renforcer l'efficacité de leurs actions en créant de la valeur ajoutée pour leurs membres. Le Réseau collabore par exemple avec l'Unité d'Appui Agro-économique (UAAE) et la Centrale d'Approvisionnement et d'Activités Commerciales (CAAC) de la FNGN afin d'accompagner les membres dans le développement de leurs activités économiques. Les responsables de l'UAAE assurent un appui-conseil sur le terrain pour renforcer la maîtrise des itinéraires techniques par les producteurs et améliorer leurs capacités de gestion. En analysant les rythmes de production et de revenus des producteurs, l'UAAE aide le RBTEC à repérer les périodes de fortes demandes en crédit, celles propices à l'épargne, etc. Parallèlement, en appuyant les membres dans l'amélioration de leurs propres pratiques de gestion, l'UAAE les aide à mieux maîtriser leurs cycles de production et de trésorerie, afin de mieux identifier les meilleures périodes pour épargner, demander un crédit ou encore rembourser. L'activité de production agricole est également encadrée par la CAAC. A titre d'exemple, un fonds de garantie de 6,5 millions de Fcfa<sup>4</sup> dédié à l'acquisition de semences, est logé au ni-

4: Dans le cadre du programme Food Facility de l'Union européenne, piloté par l'AFDI.

veau du RBTEC sur un compte bloqué au taux d'intérêt de 4,5 % par an. En s'appuyant sur cette disponibilité financière et sur la garantie morale de la CAAC, le RBTEC est en capacité de mettre 13 millions de FCFA à disposition de la CAAC afin d'acheter des semences locales produites durant la campagne. Un autre exemple de collaboration au sein des Naam sont les échanges développés entre le RBTEC et l'Unité d'appui du Réseau des Greniers de Sécurité Alimentaire de la FNGN (RGSA). Le RGSA dispose d'un parc de 378 Greniers de Sécurité Alimentaire (GSA). Chaque GSA (autrefois appelés banques de céréales) est géré par un Comité de Gestion qui accède à des fonds de roulement (FDR) au niveau de l'Unité d'appui du RGSA. Le Comité d'octroi, en charge de statuer sur les dossiers de demandes en FDR, est composé du personnel de l'Unité d'appui du RGSA, du Directeur du RBTEC et d'autres techniciens de la FNGN. La diversité de la composition du Comité d'octroi contribue à plus d'acuité dans l'examen des dossiers et dans la prise de décision qui s'en suit. Les fonds, qui sont destinés à acheter des denrées alimentaires afin d'améliorer l'alimentation des populations, sont logés par les GSA auprès des BTEC<sup>5</sup>. Celles-ci garantissent la sécurisa-

5: C'est le cas uniquement pour les GSA qui disposent d'une BTEC à proximité.



© M. Lefebvre - SCS Faïm

Réunies en groupement, ces femmes sont clientes d'une BTEC qui les accompagne dans la fabrication de savon à base de karité

tion des fonds et peuvent ainsi compter sur une épargne supplémentaire.

Après vingt et un mois de relance (depuis avril 2008), les chiffres à la clôture de l'année 2009 présentaient un certain nombre de tendances encourageantes pour le réseau :

	déc-07	déc-08	déc-09
<b>Volume du crédit (en millions de FCFA)</b>	190	205	349
<b>Épargne rurale (en millions de FCFA)</b>	447	546	628
<b>PAR (3 mois)</b>	0,06	0,052	1,69
<b>Sociétariat (en nb)</b>	9 889	11 590	12 428

À l'actif du bilan, les crédits sains (346 millions de FCFA) étaient en augmentation de 78 % alors que les crédits en souffrance reculaient de 44 % pour se monter à 2,9 millions de FCFA. Le portefeuille à risque à 90 jours s'élevait à 1,69 %.

Au passif du bilan, on pouvait noter une évolution significative des dépôts des membres avec une croissance de 26 % (et un total de 628 millions de FCFA). En outre, grâce à l'appui des partenaires financiers et à un résultat

d'exercice 2009 positif, le réseau a pu restaurer la situation de ses fonds propres (positifs, avec 81 millions de FCFA). En termes de sociétariat, une croissance de 7 % est observée sur l'année 2009 (de 11 590 à 12 428 membres).

## Sur le chemin de la durabilité...

Le RBTEC s'inscrit dans la dynamique sociale et institutionnelle des Naam tout en acquérant peu à peu les traits d'une institution de microfinance au fonctionnement conventionnel. Il se développe tout en maintenant et renforçant son enracinement rural et paysan. Alors que le RBTEC ne disposait pas de fonds propres en 2007 (son résultat était négatif), ses fonds propres s'élèvent aujourd'hui à 81 197 731 FCFA<sup>6</sup>. Les opérations (avec les membres) composées exclusivement de l'épargne collectée auprès des membres ont connu une augmentation de 32 %<sup>7</sup> par rapport à l'exercice 2009. L'évolution significative du Réseau s'explique également par les fonds alloués par les partenaires financiers, mais aussi par la

6: au 31/12/09.

7: au 31/12/09.

réduction des déficits et le renforcement des capacités du personnel de l'Unité technique et de l'ensemble des membres des BTEC (personnel et élus inclus).

Bien que, depuis 2008, le RBTEC bénéficie de subventions qui lui assurent jusqu'en 2013 un développement confortable, la raréfaction annoncée de ce type d'appui l'amène peu à peu à prendre conscience du défi de la pérennité et à se poser la question de sa durabilité financière. Cette réflexion est assez présente au niveau de l'Unité technique, mais le temps d'adaptation des membres des BTEC, en particulier les élus, au changement d'échelle et aux nouveaux enjeux qui accompagnent le développement du RBTEC est moins évident à ce stade. Comprendre un plan d'action, appliquer des procédures et être en capacité de se projeter ne peut se faire du jour au lendemain. Pour que le RBTEC maintienne sa croissance et son autonomie, il est pourtant primordial que les organes soient en capacité de décider. D'où l'importance de l'appropriation par chaque BTEC de l'ensemble des mécanismes qui régissent le Réseau.



Les caisses des BTEC sont installées au cœur des villages

## Conclusion

La mise en réseau des BTEC s'est faite sur base d'objectifs stratégiques mobilisateurs car définis de manière collective. Le RBTEC constitue désormais un réseau de caisses rurales d'épargne et de crédit reconnu juridiquement. Il est en phase de devenir une institution financière viable au service du développement du monde rural. Il est important de souligner que le RBTEC n'aurait pas pu être renforcé et émerger comme une institution de microfinance conventionnelle sans bénéficier de subventions. Le RBTEC est désormais en capacité de couvrir 33 % de ses coûts de fonctionnement et il a conscience



Derrière le guichet d'une BTEC...

qu'en continuant d'adopter des politiques correctes en matière de gestion et de gouvernance, il pourra même espérer réaliser un peu de profit à réinvestir en vue d'améliorer les conditions de vie et la promotion économique et sociale des personnes vivant en milieu rural.

Petit à petit, le RBTEC réfléchit à s'orienter vers d'autres sources de financements nationales (banques commerciales) voire internationales (investisseurs socialement responsables). Dans un avenir proche, le défi sera de trouver des partenaires techniques et financiers qui soient en mesure de l'accompagner dans sa stratégie de conciliation de sa vocation sociale et de sa rentabilité économique. Depuis 2008, l'appui technique et financier au RBTEC s'est voulu très participatif, ce qui a contribué à l'appropriation de l'institution par ses propres acteurs. Ils sont impliqués à tous les niveaux, répondant ainsi à la philosophie des Naam. Cette approche a permis d'éviter de dupliquer des expériences réalisées ailleurs sans les remettre dans leur contexte.

Les pratiques du RBTEC sont nées d'un consensus basé sur l'échange d'expériences, donnant lieu à des pratiques adaptées et souvent plus durables. Le partage d'expérience et la compréhension mutuelle entre techniciens, élus, bailleurs et consultants externes n'est pas toujours aisé. Professionnaliser des caisses paysannes se heurte souvent à de multiples obstacles ; les craintes des membres de voir leur instrument financier s'éloigner de leurs réalités ; les réticences des élus de voir leur contrôle de la structure s'effriter, etc. Le RBTEC se profile comme une institution financière professionnelle soucieuse de préserver son ancrage paysan. Son défi pour l'avenir est de réussir à se maintenir

Ce numéro de *Zoom Microfinance* a été réalisé par Aude Ehlinger, Responsable des partenariats de SOS Faim au Burkina Faso.

## SOS Faim et la microfinance

SOS Faim appuie depuis de nombreuses années des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine. Comme tout outil de développement, la microfinance doit être interrogée dans ses finalités, ses modalités et les conditions de sa mise en œuvre. C'est dans cet esprit que SOS Faim publie *Zoom microfinance*. Vous pouvez retrouver cette publication, en version téléchargeable, en français, anglais et espagnol, sur le site Internet de SOS Faim : [www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)

Parallèlement à *Zoom microfinance*, SOS Faim édite *Dynamiques paysannes*, une publication consacrée aux enjeux rencontrés dans leur développement par les organisations de producteurs agricoles et les organisations paysannes. Vous pouvez également retrouver cette publication en version téléchargeable en français, anglais et espagnol, sur le site Internet de SOS Faim : [www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)

Éditeur responsable : Freddy Destrait, 4 rue aux Laines, B-1000 Bruxelles (Belgique)  
Coordination: Marine Lefebvre  
Graphisme: [www.marmelade.be](http://www.marmelade.be)  
*Zoom Microfinance* est imprimé sur du papier recyclé

## SOS Faim – Agir avec le Sud

4 rue aux Laines, B-1000 Bruxelles (Belgique)  
Tél. 32-(0)2-511.22.38 Fax 32-(0)2-514.47.77  
E-mail [info.be@sosfaim.org](mailto:info.be@sosfaim.org)

## SOS Faim – Action pour le développement

88, rue Victor Hugo L - 4141 Esch-sur-Alzette Luxembourg  
Tél. 352-49.09.96 Fax 352-49.09.96.28  
E-mail [info-luxembourg@sosfaim.org](mailto:info-luxembourg@sosfaim.org)

### Site internet [www.sosfaim.org](http://www.sosfaim.org)

*Zoom microfinance* est réalisé avec le soutien de la Direction générale de la Coopération internationale de Belgique et du Ministère des Affaires étrangères luxembourgeois.

## Les derniers numéros de *Zoom microfinance* ont concerné :

### n° 31

Le PAIDEK, une IMF résistante aux crises

### n° 30

Du micro crédit « classique » à une approche solidaire et régionale : le cas du programme de développement intégré de FATICK au Sénégal (PDF)

### n° 29

La coopérative LOS ANDES : la finance solidaire pour le développement rural

### n° 28

Garantir des refinancements : des risques calculés en faveur des petits producteurs ruraux

### n° 27

Desservir les zones rurales les plus reculées : l'expérience de Buusaa Gonofaa (Éthiopie)

### n° 26

Statut juridique et bonne gouvernance, existe-il un lien évident ?

### n° 25

Les alliances avec des institutions financières : la meilleure solution pour financer les besoins des organisations paysannes et de leurs membres ?